



ASSOLOMBARDA

AGE MANAGEMENT

Teoria e pratica per la gestione dell'età nelle organizzazioni



FONDAZIONE ISTUD

Casi e Studi d'Impresa



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Fondazione ISTUD

AGE MANAGEMENT

Teoria e pratica per la gestione
dell'età nelle organizzazioni

FrancoAngeli

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni
della licenza d'uso previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.*

Indice

Prefazione	pag.	9
Introduzione	»	11
1. Invecchiamento delle forze di lavoro nella prospettiva del corso di vita: dimensioni, caratteristiche e tematiche emergenti	»	15
1.1. La prospettiva strutturale: età, tempo e società	»	15
1.1.1. Sui significati dell'età e del tempo	»	15
Scheda 1 – Classi di età, coorti anagrafiche e generazioni	»	18
Scheda 2 – Il cambiamento demografico	»	21
1.1.2. Tempo ed età nelle organizzazioni di lavoro	»	21
1.1.3. Discutendo di coorti e generazioni con attenzione al cambiamento demografico	»	25
Scheda 3 – La dinamica intergenerazionale nei mercati del lavoro	»	28
1.1.4. Lo “strano caso” degli older workers	»	31
Scheda 4 – Come definire il lavoratore anziano	»	34
Scheda 5 – Classificazione dei tipi di lavoro e performance associate all'età	»	37
1.2. La prospettiva individuale: il lavoratore e il processo di invecchiamento	»	39
1.2.1. Invecchiamento e salute	»	39
1.2.2. Lavoro, capacità funzionali, disabilità	»	41
1.2.3. Invecchiamento e capacità cognitive	»	43
1.2.4. Invecchiamento e apprendimento	»	44
1.3. Considerazioni conclusive	»	46
Scheda 6 – La prospettiva del corso di vita	»	47

2. Approcci alla gestione dell'invecchiamento delle forze di lavoro e modelli di intervento: la prospettiva macro	pag. 51
2.1. L'impegno dell'EU per la promozione dell' <i>active ageing</i> nel contesto degli obiettivi strutturali	» 51
2.1.1. Le priorità e i target generali stabiliti dall'Europa	» 51
Scheda 7 – Lavoratori anziani e <i>lifelong learning</i>	» 60
2.1.2. Indicazioni specifiche sulla popolazione matura	» 61
Scheda 8 – Eurofound, l'Agenzia Europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro	» 63
2.2. Esempi di strategie nazionali di gestione dell'invecchiamento delle forze di lavoro	» 65
2.2.1. Finlandia. Come si comportano i first movers	» 65
2.2.2. Polonia. Come si comportano i last movers	» 69
2.2.3. Norvegia. Ricercatori, policy makers e parti sociali: un circuito virtuoso multi-stakeholders	» 73
2.2.4. Francia. Il ruolo protagonista e “normato” delle imprese	» 76
2.3. Politiche e misure di promozione dell'invecchiamento attivo in Italia	» 78
2.3.1. Un passo indietro alle origini del dibattito	» 78
Scheda 9 – Tassi di occupazione ed effetto coorte	» 80
2.3.2. Linee guida strategiche e scelte politiche	» 81
2.3.3. La recente riforma delle pensioni e del mercato del lavoro	» 82
2.3.4. Osservazioni di sintesi sul caso italiano	» 84
2.4. Considerazioni conclusive	» 85
3. Age management: definizioni, modelli, contaminazioni	» 87
3.1. Age management: una sola etichetta per più definizioni	» 87
3.1.1. Definizioni e dimensioni dell'age management: la prospettiva dell'EFILWC	» 88
Scheda 10 – Il database <i>Eurofound</i> sulle buone pratiche di age management	» 95
3.1.2. Age management come estensione del concetto di work ability nell'approccio del FIOH	» 96
3.2. Age management, teorie organizzative e approcci alla gestione delle risorse umane	» 99
3.2.1. I processi di cambiamento che investono le organizzazioni	» 99
3.2.2. Diversity management e age management: riferimenti concettuali comuni	» 103
3.2.3. L'age management quando non si chiama age management	» 110

4. Pratiche e strumenti a supporto dell'age management	pag. 115
4.1. Il processo di gestione dell'età nelle organizzazioni di lavoro	» 115
Scheda 11 – Le fasi del processo di Age management secondo il Senter for Seniorpolitikk di Oslo	» 116
Scheda 12 – Il ruolo delle parti sociali nell'implementazione dei processi di age management	» 118
4.2. Strumenti e pratiche di Age management	» 119
4.2.1. L'awareness raising attraverso la lettura della demografia organizzativa	» 119
4.2.2. Il Work Ability Index	» 121
4.2.3. La Work Ability Coaching Interview	» 125
4.2.4. Il Quality of Ageing at Work Questionnaire – QAW-q	» 128
4.2.5. L'Age-related Leadership Concept & Questionnaire	» 132
Scheda 13 – Lotta agli stereotipi	» 133
4.2.6. L'analisi dei fabbisogni formativi e la rilevazione delle competenze dei lavoratori maturi	» 136
4.2.7. La trasmissione delle tacit skills	» 142
4.2.8. La Professional Identity Interview	» 147
4.2.9. Interventi in campo formativo attenti all'intergenerazionalità e alle transizioni	» 150
4.3. Considerazioni conclusive	» 153
Considerazioni conclusive	» 155
Riferimenti bibliografici	» 159
Gli autori	» 169

Prefazione

di *Michele Angelo Verna*, Direttore Generale di Assolombarda

L'invecchiamento della popolazione è ormai diventato un fenomeno globale. In questo contesto l'Italia, insieme alla Germania, risulta essere il paese più "vecchio" d'Europa. Tuttavia, il vero campanello d'allarme non è l'età media dei cittadini (pari a 43,7 anni), ma una progressiva diminuzione della popolazione in età attiva (15-65 anni) a fronte del crescente numero di over 65.

L'allungamento delle aspettative di vita e i cambiamenti demografici appena descritti rendono necessario lavorare più a lungo e sostenere una forza lavoro competente, adattabile al cambiamento e competitiva.

Se, da un lato, occorre rivedere il mercato del lavoro e i sistemi pensionistici e assistenziali per continuare a garantirne la sostenibilità sul lungo periodo, dall'altro non si può più affrontare il problema esclusivamente con riforme previdenziali per l'innalzamento dell'età pensionabile e norme per l'accompagnamento dei lavoratori anziani alla pensione. Occorre uscire da una logica meramente normativa per abbracciare l'idea che le riforme sono efficaci se sostenute da adeguati strumenti che supportino le imprese nelle prassi di gestione delle risorse umane. I luoghi di lavoro diventano, quindi, la sede dove promuovere un cambiamento culturale che favorisca la coabitazione di lavoratori di età differenti senza causare fenomeni di discriminazione.

Alla base di questo cambiamento ci sono pratiche e strumenti manageriali di gestione delle risorse umane che considerino con maggiore attenzione l'innalzarsi dell'età media della forza lavoro, nonché gli squilibri nel mix generazionale di quest'ultima. Tali pratiche e strumenti sono riassunti sotto l'etichetta di age management, definito come l'insieme di quelle misure volte a creare ambienti di lavoro all'interno dei quali ogni individuo possa mettere a frutto il proprio potenziale senza essere svantaggiato in ragione della propria età.

Assolombarda è consapevole che affrontare il delicato tema dell'age management non è semplice e richiede una risposta articolata: una revisione

organizzativa, una presa di coscienza da parte dei decisori aziendali e una responsabilizzazione di tutti i lavoratori.

La ricerca presentata in questo volume, condotta da Fondazione Istud in collaborazione con un'ampia rete di esperti, affronta in modo completo ed esaustivo il tema dell'invecchiamento attivo, con importanti approfondimenti teorici e una visione d'insieme del fenomeno nel panorama italiano e in quello europeo. Fornisce inoltre alle imprese un ventaglio di strumenti e pratiche funzionali a una più efficace gestione del fattore età e della nuova centralità che questo va assumendo.

Le aziende che sapranno, in questi anni, sostenere un'equa combinazione tra lavoratori giovani e anziani potranno contare su un valore aggiunto di cui beneficeranno tanto le imprese quanto i lavoratori, perché da sempre il connubio tra esperienza e innovazione costituisce un'arma vincente.

Introduzione

L'età, nell'attuale contesto sociale, da fattore strutturante la vita individuale di numerose generazioni è divenuta ormai un elemento da problematizzare, a prescindere dal fatto che si sia giovani, adulti o anziani. E questo vale anche – e a maggiore ragione – considerando l'esperienza del lavoro, i modi attraverso i quali essa si configura nonché i luoghi entro i quali essa si svolge. Se poi questa considerazione generale è collocata all'interno del quadro tracciato dalla dinamica demografica di invecchiamento della popolazione che sta investendo le società dell'emisfero occidentale del globo, ci si accorge immediatamente come a risultare sia una combinazione di elementi dagli effetti dirompenti.

L'age management nasce e si afferma a partire da questi presupposti: assumere l'età quale elemento chiave (da problematizzare) per interpretare in termini innovativi il rapporto (inedito) tra individuo e lavoro all'interno delle organizzazioni, tenendo in considerazione sia le trasformazioni che interessano il processo di invecchiamento stesso (l'accresciuta longevità e le sue implicazioni sul modificarsi dei corsi di vita), sia quelle che attraversano il lavoro e intersecano il cambiamento organizzativo.

L'age management matura tuttavia in campi che per proprie premesse postulano tra di loro una presa di distanza, come lo sono la medicina del lavoro con la sua attenzione alle dimensioni individuali e organizzative legate ai contenuti delle prestazioni di lavoro, da un lato, e la gerontologia sociale con la sua attenzione alle influenze esercitate sulle biografie di lavoratori e organizzazioni dai fattori strutturali di natura istituzionale, dall'altro lato. Anche per tali ragioni l'age management sembra essere ancora lontano dal radicarsi e prendere piena cittadinanza all'interno delle scienze organizzative e manageriali. Tale duplicità di origine rappresenta tuttavia non un punto di debolezza ma un punto di forza di questa nascente disciplina. Spingendo sul pedale della misurazione delle condizioni oggettive e soggettive del lavoro che possono modificarsi con l'età, l'approccio all'age management che

origina dalla medicina del lavoro ha fornito evidenze empiriche abbondanti circa il fatto che con l'età effettivamente qualcosa (molto) cambia nella capacità di lavorare e di sostenere i carichi e ritmi di lavoro. Dall'altro lato, l'approccio istituzionale ha chiaramente suggerito la necessità di allargare l'attenzione ai molteplici fattori organizzativi e contestuali che rendono le pratiche di gestione delle età nelle organizzazioni non soltanto percorribili, ma anche – ed è ciò che più conta – efficaci ed efficienti. Di questa duplicità di origine è riflesso – come i contenuti di questo manuale stanno a dimostrare – un accavallarsi ancora molto marcato di linguaggi che giostrano dagli argomenti che si esprimono tuttora in termini prevalentemente scientifico-academici alle formulazioni che già si nutrono di riferimenti più specifici alla letteratura di natura organizzativo-manageriale.

Sullo sfondo dello sviluppo dell'age management rimane lo scenario – in questa sede soltanto evocato e tratteggiato – dei profondi cambiamenti che la dinamica demografica determinerà nel corso del presente secolo nel nostro paese, in Europa e nel resto del mondo. Si tratta di scenari a cui necessariamente sono da ricondurre gli imperativi di radicale riforma dei sistemi di protezione sociale e di assistenza, nonché quelli di allungamento delle carriere lavorative, che fanno ormai parte della sensibilità comune.

Tutte queste tematiche costituiscono l'ossatura del manuale. L'età, nei suoi molteplici significati, insieme al processo di invecchiamento, sono temi discussi nelle loro implicazioni sul versante *macro*-strutturale, *meso*-organizzativo e *micro*-individuale all'interno del primo capitolo, contributo che si pone l'obiettivo di dare conto anche delle più recenti acquisizioni sui processi di invecchiamento maturate in ambito scientifico.

La risposta istituzionale alle sfide poste dal cambiamento demografico è invece l'argomento contenuto nel secondo capitolo. Da più di trent'anni organizzazioni internazionali, istituzioni sovranazionali e singoli organismi nazionali hanno sviluppato a svariati livelli un'imponente mole di misure, raccomandazioni, politiche e programmi d'azione per affrontare le sfide del cambiamento demografico che non possono non rappresentare la cornice dei fattori principali di condizionamento, ai diversi piani (regolativo, organizzativo e individuale), della possibilità di intervento nelle organizzazioni di lavoro attraverso pratiche di age management.

Nel terzo capitolo si presentano e discutono le definizioni di age management nonché le prospettive analitiche e di intervento che da queste sono scaturite. È in questa sede in particolare che si dà evidenza delle differenti impostazioni che derivano dalla duplicità di origine dell'age management stesso. Tali osservazioni sono inserite organicamente all'interno delle riflessioni relative al cambiamento organizzativo e alle teorie sulla gestione delle diversità al lavoro.

Nel quarto capitolo si compie infine quella che è una sostanziosa correlata di pratiche e di strumenti – definiti in contesti oltremodo diversi – nel

campo dell'age management, da interpretarsi quali esempi di possibili strategie di intervento all'interno delle organizzazioni di lavoro. Tale rassegna rappresenta un primo sistematico tentativo di organizzare le leve utilizzate da aziende ed enti privati e pubblici – rifacendosi a concrete esperienze di applicazione – che si sono cimentate con la sfida della gestione dell'età e hanno definito strategie e linee di azione coerenti con tale obiettivo. Pur nella sua inevitabile parzialità, quanto esemplificato nel capitolo quarto fa riferimento a metodologie e strumentazioni che godono di una certa reputazione e diffusione a livello europeo e che, soprattutto, si sono dimostrate tra le più efficaci nell'intervenire sulle diverse dimensioni della gestione del fattore età e nel conseguire i risultati attesi.

In Italia l'age management rappresenta una disciplina molto giovane, alimentata da pochissime pubblicazioni e confinata in sporadici eventi rivolti a una platea spesso indifferenziata. Esso rappresenta tuttora più materia da convegno che strategia effettivamente praticata di sviluppo organizzativo e individuale.

Il presente contributo, ponendosi l'ambizioso obiettivo di rappresentare il primo *manuale di age management* pubblicato nel nostro paese (ma anche uno dei primi in Europa a riportare quantomeno l'etichetta age management nel proprio titolo), nasce dall'esperienza ultradecennale maturata dagli autori in questo campo. Un'esperienza fatta non soltanto di studi e di approfondimenti sul campo, ma anche di *networking* a livello internazionale, confronto con esperti, visite di studio, esame di casi, e soprattutto di concreta pratica di intervento all'interno di organizzazioni di lavoro private e pubbliche, di piccole, medie e grandi dimensioni.

I contenuti del manuale si nutrono e riflettono la conoscenza maturata in numerosi progetti che è d'obbligo menzionare, partecipati tra il 2004 e il 2013 su base individuale o svolti in convenzione tra gli enti committenti e organizzazioni a cui gli autori afferiscono o hanno afferito, tra cui Fondazione ISTUD, Centro di Ricerca WWELL (Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano), Arethe Srl (spin-off dell'Università Cattolica). In particolare, sono da citare i seguenti progetti:

- *AWARE, Ageing awareness to recuperate employability*, progetto ex. Art. 6 FSE (Provincia autonoma di Trento, Servizio Rapporti Comunitari e Sviluppo Locale, Ufficio Fondo Sociale Europeo);
- *Sostenere la nascita e l'attività di un laboratorio permanente sull'invecchiamento attivo e sulle tematiche connesse all'ageismo* (Provincia autonoma di Trento, Servizio Rapporti Comunitari e Sviluppo Locale, Ufficio Fondo Sociale Europeo e Università Cattolica del Sacro Cuore);
- Polo Tecnologico e formativo – *Misure nazionali di Sistema per il settore delle Calzature: indagine sulla formazione implicita nel settore delle calzature* (MIUR, Regione Marche e Consorzio Europiform);

- *Nuovi legami tra lavoro, istruzione e sviluppo negli active welfare regimes europei. L'ageing society come banco di prova* (MIUR e Università Cattolica del Sacro Cuore, Dipartimento di Sociologia);
- *Sperimentazione di pratiche di age management all'interno di organizzazioni pubbliche e private del territorio della Provincia Autonoma di Trento* (Provincia autonoma di Trento, Servizio Europa, Ufficio Fondo Sociale Europeo e Università Cattolica del Sacro Cuore, Centro di Ricerca WWELL);
- *Age-related leadership: workshop for managers who lead elder employees*, Grundtvig Learning Partnership (Fondazione ISTUD).

Il presente lavoro rappresenta il frutto di un percorso condiviso tra gli autori. È possibile tuttavia attribuire i capitoli 1 e 4 a Francesco Marcaletti, il capitolo 2 a Alessandra Milone e il capitolo 3 a Emma Garavaglia. Introduzione e Considerazioni conclusive sono state stese a più mani.

1. Invecchiamento delle forze di lavoro nella prospettiva del corso di vita: dimensioni, caratteristiche e tematiche emergenti

1.1. La prospettiva strutturale: età, tempo e società

1.1.1. Sui significati dell'età e del tempo

L'età rappresenta una delle caratteristiche individuali più importanti nel definire chi siamo, insieme a pochi altri attributi ascritti e acquisiti, che di solito proprio per la loro rilevanza utilizziamo per presentarci agli altri, come per esempio dove siamo nati, dove abitiamo, quale attività svolgiamo, quale nome ci è stato dato, qual è il nostro stato civile. Al tempo stesso essa è uno dei fattori che più tendiamo a dare per scontati (Marcaletti 2011). L'età di una persona si intuisce, si può stimare con una buona dose di approssimazione, e anzi, proprio per questa sua intellegibilità in alcuni contesti e circostanze è un'informazione che è più elegante addirittura non chiedere o menzionare.

L'età, tuttavia, oltre a costituire una caratteristica individuale distintiva, ha sempre posseduto significati plurimi e cangianti, derivanti dai modi differenti in cui il corso di vita degli individui stessi ha trovato strutturazione in rapporto al trascorrere del tempo, attraverso diverse fasi storiche e in specifici contesti sociali. E anzi, proprio la dimensione del fluire del tempo rappresenta un elemento che va a costituire la definizione stessa di età, poiché questa si misura esattamente in unità di tempo. Ma anche il significato che è attribuito al fluire stesso del tempo esercita un'influenza nel definire gli attributi che una determinata età assume in rapporto alle altre. Basti pensare, a titolo di esempio, alle differenti concezioni del tempo di cui sono portatrici le grandi religioni monoteiste, o che scaturiscono dal pensiero filosofico. Una concezione escatologica del tempo, che prospetta un *compiersi dei tempi*, è certamente differente da una concezione ciclica che incessantemente riproduce il fluire del tempo e degli eventi, nonché la relazione supposta tra l'esistenza terrena e quella ultraterrena. E questo porta inevitabilmente ad assegnare un diverso valore alle stagioni della vita, intese come fasi che av-

vicinano o che si pongono ancora a distanza dagli eventi che segnano il suo inizio e la sua fine.

L'attributo che porta a leggere l'età nel suo significato indissolubilmente legato al trascorrere del tempo (*chronos*), che rappresenta poi la sua definizione più generale e appropriata, è quella che chiamiamo correntemente *età anagrafica* e che in lingua inglese si traduce, trovando forse migliore espressione, in *chronological age*¹. Di per sé l'età anagrafica rappresenta proprio questa cosa: le unità di tempo trascorse dal momento che data ufficialmente, nelle registrazioni anagrafiche, l'evento della nostra nascita.

Questo modo di definire e interpretare il significato dell'età è certamente quello più rilevante, si diceva, sia perché – ma è un tema che sarà ripreso con più precisione in uno dei prossimi paragrafi – l'età anagrafica è un attributo individuale socialmente controllato², sia perché rappresenta un'informazione sintetica che riassume in sé tutta una serie di altre dimensioni associate all'età stessa, in eguale misura socialmente costruite, che ci consentono di comprendere – o in alcuni casi anche solo di intuire – il posto che un individuo occupa nella società³. Proprio l'*età sociale*, ovvero quel costrutto di elementi socialmente definiti che vanno a sancire l'accesso dell'individuo a determinati insiemi di diritti e doveri, formalmente stabiliti ma anche sedimentati informalmente, nonché ai compiti, alle risorse e alle sanzioni a questi associate, è dunque uno dei significati di età che tendenzialmente assumiamo in modo a-problematico nonostante sia determinante nell'influenzare lo strutturarsi dei corsi di vita individuali. Per quanto si possa discutere pubblicamente o privatamente – per rimanere all'esempio precedente – sull'età più corretta per ottenere la patente di guida o per votare per la prima volta, tendenzialmente assumiamo tali soglie di età formalmente definite come un dato di fatto. Forse discutiamo più animosamente quando chi è stato delegato a governare decide di innalzare le credenziali di età e gli attributi di anzianità contributiva che consentono di pensionarsi, ma anche in questo caso fondamentalmente non possiamo che assumere queste decisioni *definite a partire da attributi di età* come tali: regole a cui tutti si devono attenere. E tuttavia queste regole socialmente costruite, in quanto definite in seno alle istituzioni sociali che regolano la vita organizzata degli individui, condizionano in modo determinante le forme attraverso cui conduciamo le nostre esistenze. Per rimanere all'ultimo esempio citato, tendiamo ancora oggi a dare

1. Un'espressione alternativa usata spesso nella letteratura di matrice inglese è anche quella di *calendar age*.

2. Mentre non corre l'obbligo ai cittadini, per esempio, di certificare il loro indice di massa corporea o la loro statura, non registrare l'evento della propria nascita significa né più né meno che non esistere per la società.

3. Il compimento dei 18 anni di età rende possibile per esempio in un paese come il nostro accedere all'esame per ottenere la patente di guida, ma ammette anche nell'elettorato attivo per votare i propri rappresentanti alla Camera dei Deputati.

per scontato, ovvero assumiamo come dato di fatto, che la nostra vita debba organizzarsi intorno al lavoro retribuito, per svolgere il quale abbiamo speso numerosi anni in formazione, e un lavoro retribuito che generi versamenti che serviranno a garantirci quel vitalizio che rappresenterà la nostra fonte economica di sostentamento principale – nella maggioranza dei casi – a partire dal momento in cui ci sarà consentito di ritrarci dal lavoro. Tutto questo rappresenta un meccanismo di controllo sociale potentissimo. È infatti a partire da attributi di età che prende avvio il processo di istruzione (e che lo si può terminare, soddisfatto il diritto/dovere, di nuovo a una età specificata); ancora, è solo superata una soglia di età che possiamo cominciare a lavorare e un'altra che possiamo smettere, posto di aver anche in questo caso soddisfatto – *nel tempo* – quanto è prescritto: aver versato contributi al sistema previdenziale per un certo numero di anni. In altri termini, le sfere principali attorno alle quali si organizza la nostra esistenza (istruzione, lavoro, pensionamento), sfere che mantengono valenza e rilevanza pubblica, sono tutt'oggi definite a partire da precisi confini identificati sulla base del criterio dell'età anagrafica, e prevedono che nell'arco di tempo da questi circoscritto si facciano determinate cose e non altre. Le soglie di età formalmente stabilite sono pertanto utilizzate come criterio che regola, all'interno di un sistema, la possibilità di accedere o meno a determinate risorse, vincolando altresì i comportamenti a norme che sanciscono ricompense e sanzioni.

Insieme alle regole formalizzate, vi sono tuttavia anche altri modi attraverso i quali le istituzioni sociali contribuiscono a riprodurre informalmente delle norme che rendono legittimi o meno alcuni comportamenti piuttosto che altri. Si tratta anche in questo caso di meccanismi che tendiamo ad assumere per dati. Pensiamo a tutte le volte che diciamo a noi stessi: “*non ho più l'età per queste cose*”; ma anche quando richiamiamo qualcuno dicendo: “*guarda che adesso sei maggiorenne, non è ora di comportarsi da persona matura?*”, o ancora “*io alla tua età lavoravo già da dieci anni*”. Questa osservazione ci conduce a focalizzare altre due componenti fondamentali del significato *socialmente costruito* dell'età. Il primo deriva dal fatto che tendiamo, anche in ragione delle *soglie normative* stabilite per via legislativa di cui si è discusso, ma non soltanto di queste, ad associare a una determinata età o stagione della vita l'aspettativa di assunzione di determinati comportamenti. Ciò accade anche perché questi comportamenti attesi sono quelli tendenzialmente assunti dalla maggioranza dei componenti di una data collettività, ragione per cui si determina una sorta di pressione isomorfica che incoraggia gli individui all'assunzione dei medesimi modelli di azione. Il richiamo prevalente, dunque, è quello all'età legittima o meno per assumere determinati comportamenti o trovarsi in una data condizione di vita.

E tuttavia, secondo elemento importante da richiamare, il succedersi nel tempo di gruppi di individui diversi che alla stessa età assumono comportamenti che tendono a divergere da quanto la pressione isomorfica ha incorag-

giato a fare in chi li ha preceduti, offre una prospettiva dinamica e non statica ai processi descritti. Ovvero, per citare uno degli esempi più immediati, l'innalzamento dell'età di assolvimento del diritto/dovere di istruzione (stabilita in via normativa), insieme alla propensione delle famiglie a far proseguire il più possibile gli studi ai figli (comportamento consolidatosi per ragioni che hanno origine nei processi sociali e culturali), hanno determinato – *nel tempo* – un innalzarsi dell'età media di termine degli studi e di ricerca della prima occupazione, di fatto contribuendo a spostare sempre più in là l'aspettativa di età legittima in cui un giovane dovrebbe cominciare a preoccuparsi di trovare un lavoro, uscire di casa, a propria volta mettere su famiglia, e così via.

Pertanto, osservando i processi di costruzione sociale dell'età, cogliamo non soltanto l'esistenza di soglie di età normativa, ma anche di soglie legate a processi informali di identificazione di età legittime; si tratta di confini mobili, in entrambi i casi: alle volte è la normativa che giunge a legittimare a posteriori quanto già a livello non formalizzato è divenuta una prassi consolidata. Rimanendo sullo stesso esempio: la pratica generalizzata di proseguire gli studi ha condotto alla scelta di innalzare per legge l'età di assolvimento del diritto/dovere di istruzione, anche al fine di scoraggiare l'abbandono della scuola da parte di chi non avrebbe assecondato il comportamento della maggioranza.

All'interno di queste dinamiche gioca dunque un peso determinante il succedersi all'interno di determinate categorie, come le *classi di età*, delle differenti *coorti di età anagrafica*, alimentando un processo che costruisce quelle che abitualmente chiamiamo *generazioni* (cfr. Scheda 1).

Scheda 1 – Classi di età, coorti anagrafiche e generazioni

Un modo classico di affrontare il tema dell'età da parte delle scienze sociali è quello che deriva direttamente dalla *mainstream demography* (Stolnitz 1992; Easterlin 1991) e consiste nell'analizzare il rapporto tra crescita della popolazione, evoluzione dei tassi di dipendenza e crescita economica. Sulla base di questo approccio sono stati realizzati moltissimi studi, i principali dei quali incentrati sull'analisi della composizione della società per *strati di età* (esempi di questo tipo di analisi sono dati nel presente manuale al § 1.1.3), a partire non soltanto dalla suddivisione in *classi di età*, ma sempre di più focalizzando l'attenzione sulle *coorti anagrafiche* (Dowd 1987; Riley et al. 1988, 1994) e sul loro destino (Easterlin 1968, 1987).

Quando studiamo il rapporto tra le componenti di una data popolazione entro una specifica coordinata temporale solitamente utilizziamo le *classi di età*. In questo modo, a titolo di esempio, in un dato anno solare conteggiamo quanti individui in età non attiva per definizione (tra gli 0 e i 14 anni e dai 65 anni in avanti) vivono in un determinato territorio in rapporto agli individui in età attiva (tra i 15 e i 64 anni). Quando a questa stessa lettura vogliamo fornire una prospettiva dinamica, considerando non un solo anno solare ma un arco di anni, i cambiamenti delle unità e dei valori

relativi che osserviamo derivano dalla variazione della composizione delle coorti anagrafiche. La coorte a cui un individuo appartiene è espressa dal suo anno di nascita, pertanto possiamo osservare la struttura per età di una popolazione anche a partire dalla composizione quantitativa delle diverse *coorti anagrafiche* (o insieme di coorti, per esempio tutti i nati in un quinquennio, decennio o ventennio).

Lo studio delle coorti è quello che rende possibile interpretare i cambiamenti che intervengono in una data società non soltanto sotto il profilo quantitativo dei rapporti numerici tra componenti della popolazione, ma anche sotto il profilo qualitativo. Per esemplificare quanto affermato, declinandolo sul caso dei cosiddetti *older workers*, si consideri quanto segue. Se prendiamo l'anno di pubblicazione di questo manuale, il 2014, possiamo facilmente giungere a identificare i 55-64enni, classe di età a cui si riferisce la categoria dei lavoratori più anziani, come coloro che sono nati tra il 1950 (i 64enni) e il 1959 (i 55enni). Nel 2015 la medesima classe di età dei 55-64enni sarà composta da coorti anagrafiche in parte differenti: usciranno i nati nel 1950 (che in quell'anno compiranno 65 anni) ed entreranno i nati nel 1960 (i nuovi 55enni). Proiettato su vari archi temporali e con riferimento a diverse classi di età, lo studio delle coorti è esattamente questa cosa: analizzare le classi di età a partire dalla loro composizione anagrafica. E tuttavia, dicevamo, grazie a questo meccanismo possiamo anche comprendere il significato delle implicazioni qualitative del cambiamento di composizione per coorti delle classi di età, quello che per l'appunto viene chiamato *effetto coorte*. Rimanendo all'esempio, è chiaro che nel passaggio tra il 2014 e il 2015 la categoria degli *older workers* si modificherà non solo perché i nati nel 1960 che entrano saranno più o meno numerosi dei nati nel 1950 che escono, ma anche perché la coorte dei primi avrà caratteristiche – per esempio per genere, titolo di studio, anno in cui si è iniziato a lavorare, propensione all'inattività – differenti da quelle della seconda. A ciò va ricondotta quindi, almeno in parte, la spiegazione di alcuni fenomeni, come per esempio la variazione degli indicatori di partecipazione al mercato del lavoro (cfr. Scheda 9).

Il concetto di *generazione*, oggi indubbiamente molto popolare anche perché attraverso il suo uso è possibile semplificare discorsi molto complessi come quelli che abbiamo fatto su classi di età e coorti anagrafiche, è ancora diverso. Il concetto di generazione rimanda infatti a un processo di elaborazione culturale – svolto in forma più o meno consapevole – delle medesime vicende storiche attraversate da un determinato gruppo di individui che non necessariamente appartengono alla medesima coorte di età anagrafica. Per quanto le coorti anagrafiche, proprio perché attraversano ciascuna le medesime vicende storiche, tendano a produrre *effetti generazione* simili, non è automatico che una generazione possa definirsi a partire dal solo attributo della coorte anagrafica di appartenenza. E questo risulta ancora più chiaro allorché – come si avrà modo di illustrare (cfr. § 1.1.2) – questo concetto trova declinazione all'interno di contesti specifici come per esempio le organizzazioni di lavoro.

Accanto alla definizione anagrafica dell'età e ai suoi attributi socialmente costruiti, altri aspetti rilevanti che contribuiscono a completare un discorso

compiuto sul significato e la valenza del fattore età sono quei processi che legano il fluire del tempo allo sviluppo biologico e cognitivo propri di ogni individuo. Su queste dimensioni di *età biologica* e di *età cognitiva* ritorneremo nel prossimo paragrafo discutendo le implicazioni a livello individuale del processo di invecchiamento. In questa sede, ci limitiamo a tre osservazioni.

Da un lato, età biologica ed età cognitiva, peraltro tra loro strettamente correlate, rappresentano elementi altrettanto imprescindibili di qualsiasi discorso sull'età, anche per le scienze organizzative. È dall'osservazione dei segni dello sviluppo biologico che un individuo porta sul proprio corpo che siamo in grado di stimare anche con buona approssimazione l'età anagrafica di una persona. Al tempo stesso, è dalla capacità di pensiero di una persona che la valutiamo per esempio più o meno matura. Età biologica soprattutto, ma anche età cognitiva, rappresentano altresì delle dimensioni che possono essere misurate, e anzi è proprio attraverso queste misurazioni che può essere ragionevolmente stimata l'esatta età di un individuo che dovesse aver smarrito o mai posseduto la certificazione anagrafica della propria nascita. O anche che l'avesse contraffatta: nel mondo dello sport non sono stati rari casi di atleti che, in buona o cattiva fede, mentendo sulla propria effettiva età, sono stati smascherati a seguito dell'aver sostenuto esami medici anche di routine.

Dall'altra parte, come seconda annotazione, anche in questo caso non è possibile isolare completamente le dimensioni dello sviluppo biologico e cognitivo da altre che le influenzano, basti pensare ancora una volta ai condizionamenti sociali che conducono ad assumere determinati comportamenti o stili di vita che espongono in misura minore o maggiore a fattori di rischio che vanno a intaccare i processi di sviluppo stessi (fumo, abuso di alcolici o di sostanze stupefacenti), o ancora ad altre determinanti, come per esempio il clima e le possibilità alimentari dati dal vivere in una data area del globo piuttosto che un'altra.

In terzo luogo, è osservando i modi attraverso i quali va modificandosi – *nel tempo* – lo sviluppo biologico degli individui che riscontriamo uno dei fattori più rilevanti che sta caratterizzando la nostra epoca e si pone come base di quello che è definito come *cambiamento demografico* (cfr. Scheda 2): l'incremento della longevità. *Longevità* significa che l'individuo, in quanto essere biologico, ha una data *durata in vita*; quando per tutta una serie di ragioni questa durata si incrementa, significa che si vive più a lungo, l'esistenza in vita dura di più. Quella a cui stiamo assistendo oggi è in particolare una fase della storia dell'umanità nella quale l'estendersi della longevità, e dunque l'*aspettativa di vita*, ha raggiunto di gran lunga livelli che non hanno precedenti. E questa dimensione di inedito che rappresenta il portato dell'aumento della longevità è l'elemento chiave da considerare per impostare correttamente qualsiasi discorso che voglia affrontare i modi per accompagnare e gestire il cambiamento demografico, a tutti i livelli: non vi è libro di storia o resoconto delle epoche passate esistente che possa narrare come vivevano gli

individui quando la loro aspettativa di vita era di un centinaio di anni circa. Non esiste e basta, non lo sappiamo. Al genere umano – o comunque a quella parte di popolazione globale che ora si sta affacciando verso un’aspettativa di vita di tale portata – questa cosa non era ancora capitata.

Scheda 2 – Il cambiamento demografico

Per comprendere perché si parla di *cambiamento demografico* e in che cosa consista questo fenomeno, occorre partire dai fattori che lo determinano e che sono fondamentalmente tre: la dinamica della fertilità, la longevità e la dinamica migratoria. I primi due fattori si riferiscono alle variabili anagrafiche che descrivono il ricambio naturale della popolazione, ovvero riguardano gli effetti della natalità e della mortalità; il terzo fattore rimanda invece alle dimensioni di saldo migratorio tra ingressi e uscite di popolazione in un determinato territorio.

In questa prospettiva, la transizione demografica che un paese come l'Italia sta attraversando è diretta conseguenza di una particolare combinazione dei tre fattori menzionati: accanto al crescere della longevità, favorita anche dai progressi delle scienze mediche che hanno drasticamente abbattuto i tassi di mortalità, nel nostro paese – così come è avvenuto in numerosi altri – a una fase storica contrassegnata da un elevato tasso di fecondità totale – indicatore sintetico che si esprime conteggiando in un determinato istante di tempo il numero medio di figli per donna in età fertile – e che va collocato tra la metà degli anni Cinquanta e la metà degli anni Sessanta del secolo scorso, il cosiddetto *baby boom*, ha fatto seguito, alla metà degli anni Novanta, un drastico calo della natalità, il cosiddetto *baby bust*, a partire dagli stessi anni Novanta, il nostro paese è diventato il bacino di destinazione di crescenti flussi migratori, dando accoglienza nel corso del tempo a diversi milioni di cittadini stranieri originari di paesi non appartenenti all'UE. Per effetto di questi andamenti demografici, in Italia si assiste oggi alla compresenza di una popolazione di cittadinanza italiana (la cosiddetta popolazione autoctona) che mostra un'elevata longevità, tanto maschile quanto – soprattutto – femminile, un'età media elevata e in continua crescita, nonché una composizione per strati di età sbilanciata verso le classi più anziane (gli ultra 65enni e gli ultra 80enni); e insieme a questa, a una popolazione immigrata di età media molto inferiore e caratterizzata da una composizione per strati di età fortemente sbilanciata verso le classi giovani-adulte.

1.1.2. Tempo ed età nelle organizzazioni di lavoro

I temi dell'età e del trascorrere del tempo, declinati all'interno di specifici contesti come lo sono le organizzazioni di lavoro che rappresentano l'oggetto di interesse del presente *handbook*, assumono contorni che si arricchiscono di ulteriori dettagli. Facendo interagire questi quattro elementi, ovvero l'età, il tempo, il lavoro e l'organizzazione, sono infatti diverse le prospettive